LE PILOTAGE DES RESTRUCTURATIONS : L'INNOVATION EST DANS LES PROCESSUS

*Beaujolin-Bellet Rachel**

Résumé. Ce texte se propose de présenter ce que pourrait être un processus de pilotage concerté des restructurations, tel qu'il a émergé des travaux de la mission « mutations industrielles » présidée par J.-P. Aubert et qui peut être considéré comme innovant dans la mesure où il suppose un déplacement des acteurs impliqués dans les restructurations par rapport à leurs postures habituelles ; où il postule que les dimensions économiques, sociales et territoriales des restructurations doivent être appréhendées de concert ; et où il repose sur une vision étendue de la restructuration, allant des prémisses de sa décision à son évaluation a posteriori. Dans un premier temps, la position générique qui a été énoncée au cours des travaux de la mission Aubert, consistant à favoriser l'émergence d'un « acteur collectif » dans le pilotage des restructurations est présentée ; puis, un cadre d'analyse des restructurations est proposé. Deux facettes du processus de « pilotage concerté des restructurations » sont alors mises en exergue : le partage des diagnostics et l'évaluation a posteriori ; et l'association dans le pilotage des restructurations, par la négociation et le suivi du déroulement des restructurations.

Introduction

La problématique des restructurations a fortement évolué depuis le début des années 1970. Elle révèle de multiples problèmes, certes en période de crise économique, mais aussi en période de croissance soutenue et de création d'emplois. Aux restructurations traditionnelles de secteurs tels que la sidérurgie, les chantiers navals ou le textile, justifiées par des conditions de survie ou de grande nécessité et toujours d'actualité, se sont

* Professeur, Reims Management School, 59, rue P. Taittinger, BP 302 – 51061 Reims
Tél. : 03 26 77 47 14 — e-mail :rachel.beaujolin@reims-ms.fr

ajoutées des restructurations dites « de compétitivité », liées à des choix stratégiques construits par anticipation et souvent conduites par des groupes en bonne santé financière. Ces deux formes de restructurations s'entremêlent aujourd'hui avec des intensités et des configurations variables, plaçant les différents acteurs de l'entreprise face à des changements permanents.

Les situations de restructuration se sont ainsi diversifiées. Selon plusieurs recherches françaises récentes sur le sujet (R. Beaujolin, 1999 ; T. Boyer, 2002 ; J. Brabet *et alii*, 2003 ; M. Campinos-Dubernet, 2002 ; Y. Moulin, 2001 ; F. Noël, 2001), elles renvoient à des choix de gestion liés à des décisions stratégiques des entreprises, au moins tout autant qu'à des « causes économiques » exogènes. Elles sont ainsi inscrites dans des processus de mondialisation, dans des transformations des modes de direction et des politiques d'emploi des entreprises. Elles suscitent de nouvelles interrogations (notamment sur le bien fondé de certaines décisions), des malentendus et des controverses, parfois violentes.

Dans ce contexte, il apparaît que les acteurs partagent avant tout un sentiment fort d'incertitude et se crispent, sans qu'émerge un modèle stable de régulation sociale de ces restructurations devenues permanentes et protéiformes (R. Beaujolin-Bellet, 2003). Néanmoins, la « mission Aubert » confiée en mars 2000 par le Premier Ministre portant sur le rôle des acteurs dans les « mutations industrielles » et ayant donné lieu à la remise d'un rapport en octobre 2002 (J.-P. Aubert, 2002), a tenté d'analyser des cas de pilotage de restructurations qui peuvent être considérés comme « innovants », en ce sens en particulier, où ils reposent sur une coordination des différents acteurs dans et hors l'entreprise, et ce tout au long du processus de restructuration ; et dans la mesure où ils ont eu d'emblée comme finalité de réparer et d'anticiper sur les conséquences économiques, mais aussi sociales et territoriales des décisions prises. Ainsi, dans plusieurs cas de restructurations, des solutions innovantes ont été trouvées, qui méritent d'être mises en exergue : même si elles sont généralement incertaines et imparfaites, elles ont été élaborées par des acteurs qui se sont déplacés de leur cadre d'action traditionnel et qui sont rentrés dans des processus d'apprentissage collectif.

Outre l'étude approfondie de configurations de restructurations, opérée par des chercheurs et par des intervenants (F. Aggeri et F. Pallez, 2002 ; J.-P. Aubert, F. Bruggeman, B. Masséra, 2001 ; J.-P. Aubert *et alii*, 2001 ; F. Bruggeman *et alii*, 2002 ; M. Campinos-Dubernet, 2002 ; F. Ginsbouger, 2001 ; D. Kaisergruber, 2002 ; H.-J. Legrand, 2002), la mission « Aubert » s'est voulue être un « laboratoire de concertation ouverte », soumettant par exemple les études réalisées au débat et associant en ce sens des dirigeants d'entreprises, des représentants du personnel, des experts auprès de comités d'entreprises, des avocats, des représentants des administrations centrales et décentralisées de la fonction publique, des consultants et des chercheurs. Plusieurs groupes de travail ont ainsi réuni régulièrement pendant deux ans ces différents acteurs pour leur soumettre les axes d'analyses mis en exergue et en débattre. Dans l'ensemble de cette démarche, nous avons joué un rôle « d'observateur-participant » de la mission, en préparant des synthèses des travaux réalisés, en assistant aux réunions des groupes de

travail, en interviewant plus particulièrement certains acteurs, et en participant à la rédaction finale du rapport de la mission.

Nous proposons dans cette communication non pas de revenir sur l'analyse des mécanismes et des formes de restructurations, mais de présenter ce que pourrait être un processus de pilotage concerté des restructurations, tel qu'il a émergé des travaux de la mission « mutations industrielles » présidée par J.-P. Aubert et qui peut être considéré comme innovant dans la mesure où il suppose un déplacement des acteurs impliqués dans les restructurations par rapport à leurs postures habituelles ; où il postule que les dimensions économiques, sociales et territoriales des restructurations doivent être appréhendées de concert ; et où il repose sur une vision étendue du processus de restructuration, allant des prémisses de sa décision à son évaluation a posteriori[1].

Dans un premier temps, nous exposerons la position générique qui a été énoncée à l'issue des travaux de la mission Aubert et nous présenterons une proposition de cadre d'analyse des restructurations. Dans les deux parties suivantes, nous aborderons deux facettes du processus de « pilotage concerté des restructurations » : le partage des diagnostics et l'évaluation a posteriori ; et l'association dans le pilotage des restructurations, par la négociation et le suivi du déroulement des restructurations.

I. – Position générique et proposition d'un cadre d'analyse

A partir du double constat selon lequel d'un côté, les restructurations, entendues comme « l'ensemble des transactions conduisant à vendre ou à acquérir des actifs, à modifier la structure du capital et à transformer l'organisation interne de la firme » (E. H. Bowman et H. Singh, 1993), sont permanentes et protéiformes ; et d'un autre côté, ces caractéristiques mêmes perturbent les différents acteurs de la régulation sociale ancrés dans un modèle fordien, sans qu'un modèle alternatif stabilisé émerge (R. Beaujolin-Bellet, 2003 ; T. Lemasle et P.-E. Tixier, 2000) malgré l'existence d'expériences qui s'en différencient mais qui ne sont pour l'heure ni capitalisées ni diffusées, deux propositions peuvent être mises en avant : celle d'une position générique visant à favoriser l'émergence d'un « acteur collectif » dans le pilotage des restructurations, et celle d'un cadre d'analyse des restructurations visant à en adopter une lecture étendue dans le temps, multi-dimensionnelle et multi-acteurs.

---

1. Ce dernier point explique notamment le choix qui a été fait lors de la mission de traiter de « mutations industrielles » (l'adjectif « industriel » étant entendu dans une acceptation très large, recouvrant l'ensemble des activités productives, de l'industrie ou des services, et renvoyant en ce sens au terme anglo-saxon tel qu'il peut par exemple être utilisé sous la forme d'« *industrial relations* ») plutôt que de « restructurations ». Nous avons ici fait le choix de retenir le terme de « restructuration » dans la mesure où il désigne de façon plus précise la nature des décisions à l'œuvre et leurs modalités de gestion pour les entreprises.

Position générique :
favoriser l'émergence d'un « acteur collectif » dans le pilotage des restructurations

Au-delà du constat partagé d'une défaillance des cadres traditionnels de la régulation sociale dès qu'ils sont interpellés par des situations de restructuration (notamment, R. Beaujolin, 1999 ; F. Bruggeman *et alii,* 2002; J.-Y. Kerbourc'h *et alii,* 2001 ; T. Lemasle et P.-E. Tixier, 2000 ; L. Mallet *et alii*, 1997 ; Y. Moulin, 2001 ; G. Schmidt, 2001 ; M. C. Villeval, 1992), il s'agit d'envisager en quoi il est possible de permettre à chaque partie-prenante du processus d'accéder à un véritable statut d'acteur, ni instrumentalisé, ni passif ; pour cela, on peut considérer qu'il faut a minima permettre à chaque acteur de disposer de zones d'autonomie en matière de réflexion et d'action ; mais aussi, qu'il s'agit de cheminer vers des situations où des combinaisons d'acteurs – l'émergence d'un acteur collectif – sont favorisées. Comme l'expriment T. Lemasle et P.-E. Tixier (2000), « plus on explicite et plus on associe en amont, plus on mobilise et plus on multiplie les solutions en aval (…) c'est donc bien en créant de 'l'acteur collectif' que les solutions les plus innovantes pourront être mises en œuvre dans des délais qui permettent d'atténuer les conséquences humaines des décisions de restructuration ».

Deux postulats sont sous-jacents à cette démarche :

– Le premier consiste à estimer que les individus ne peuvent être acteurs du changement, que s'ils ont les moyens de penser le changement et les moyens de se penser dans le changement (moyens d'y envisager une place, moyens de construire des repères d'action et moyens d'envisager un avenir).

– Le second affirme que si l'on permet aux différentes parties prenantes du processus d'accéder au statut d'acteur, cela propulsera les probabilités de performance économique de la gestion des mutations économiques, et cela produira un champ du possible en matière de progrès social (ce postulat renvoie à celui énoncé par Antoine Riboud, du « double projet économique et social », 1987).

A partir de ces postulats, il s'agit de revisiter l'architecture des responsabilités des différents acteurs impliqués dans les restructurations. Cette notion de responsabilités partagées peut se décliner sur trois dimensions des restructurations, qui sont liées : la stratégie de l'entreprise, le déroulement de la vie professionnelle du salarié et le champ territorial. Il s'agit ainsi de définir les droits et les devoirs de chacun sur ces trois dimensions. Derrière une telle architecture des responsabilités, de multiples jeux d'acteurs peuvent se développer, donnant lieu à la construction de compromis différenciés, adaptés aux situations rencontrées. Ce postulat revient à considérer qu'il n'existe pas une bonne et unique modalité de gestion des restructurations ; par contre, il est possible de définir des conditions dans lesquelles des solutions reposant sur des bases reconnues peuvent se construire ; il est possible de définir des finalités à l'accompagnement des mutations industrielles (ex : reconversion) ; de même, il est possible de définir des critères d'évaluation communs des alternatives retenues. De fait, chaque restructuration s'opère dans un contexte et des logiques singuliers ; la

taille de l'entreprise peut par exemple structurer des champs du possible différents. Compte tenu des caractéristiques de la restructuration, de l'entreprise concernée et des lieux où elle s'opère, des choix différents pourront être construits, mais qui répondront par exemple au même critère d'équité des salariés face à la restructuration. De la même façon, les contraintes qui ont amené à restructurer peuvent être de natures différentes, mais face à ces contraintes, des processus de coordination des acteurs et de stimulation de l'initiative peuvent s'opérer, donnant lieu le cas échéant à une vaste palette de choix.

Proposition méthodologique : se doter de grilles d'analyse des restructurations.

A partir de ce postulat d'une nécessaire « architecture des responsabilités partagées » (J.-P. Aubert, 2002), il s'agit de dresser les grandes lignes d'une grille de lectures des situations de restructurations, selon trois axes : les phases de déroulement du changement, le spectre du changement, et les acteurs concernés et impliqués dans le changement.

Les phases de déroulement du changement

Les restructurations sont généralement de longs processus qui s'étendent au-delà, en amont et en aval, de la phase intense et réglementée qui se situe au moment de l'annonce et de la mise en œuvre de la décision de modification des périmètres internes et externes de l'entreprise, en particulier dans le cas de plans sociaux.

Il est ainsi possible de distinguer – schématiquement – sept phases de déroulement du changement lors de restructurations (notons ici que ce schéma sera vraisemblablement précipité dans le cas de restructurations dites « de crise » et pourra être plus long dans le cas de restructurations dites « de compétitivité ») :

– une phase de mûrissement d'une situation de changement à venir ;
– une phase de prise de conscience de la nécessité de restructurer ;
– une phase de préparation de la décision ;
– une phase de prise de décision ;
– une phase de définition des modalités de mise en œuvre de la décision ;
– une phase de mise en œuvre de la décision ;
– une phase d'évaluation des résultats.

Plusieurs précautions doivent être prises dans cette définition. Si l'on peut définir de façon linéaire ces phases, il s'agit de conserver à l'esprit la représentation selon laquelle il s'agit d'un mouvement itératif permanent ; autrement dit, s'agissant d'un processus de décision, la définition de ces étapes ne permet par exemple pas de déterminer des barrières temporelles fixes entre deux phases (elles peuvent se superposer). De même, selon les cas, le temps de déroulement de chacune des phases peut connaître des durées très variables. Enfin, il s'agit d'une grille conceptuelle : il n'est pas évident que dans chaque configuration, on retrouve totalement ces sept phases. Néanmoins, la clarifica-

tion de ce déroulement-type permet de déterminer un premier angle de lecture des processus de restructurations.

Le spectre du changement

Dans chaque situation de restructuration, plusieurs dimensions vont intervenir. On peut donc dresser un spectre de phénomènes qui n'interviennent pas nécessairement au même moment mais qui sont toujours en interrelation, avec des dominantes variables.

Il s'agit a minima :

– De la dimension économique et gestionnaire des restructurations, avec notamment un double enjeu, qui peut se libeller de la façon suivante : comment gérer simultanément les situations de crise et de recherche de compétitivité, articuler gestion à chaud et gestion à froid des restructurations, en assurant au mieux la continuité des activités et la compétitivité des entreprises ?

– De la dimension sociale des restructurations, dont l'enjeu peut être formulé de la façon suivante : comment cheminer vers un modèle de régulation sociale des mobilités professionnelles dans leur ensemble, de façon continue, et plus équitable … malgré les ruptures ?

– De la dimension territoriale des restructurations, dont l'enjeu peut être exprimé de la façon suivante : comment non seulement permettre la réparation des sinistres mais surtout, développer la capacité des territoires à s'organiser pour favoriser un flux permanent de création de richesses, d'activités et d'emplois ; d'être des territoires capables de résurgence ?

Ce positionnement sur deux axes (déroulement dans le temps et spectre des phénomènes) permet en première lecture d'analyser ce qui se joue à quel moment. Il amène en outre à considérer que certes tout va se jouer au moment même de la restructuration, mais en même temps, tout événement de ce type s'inscrit dans une histoire plus longue (économique et managériale, sociale, territoriale) et de ce fait, ne peut en être déconnecté dans l'analyse de la situation.

Il permet aussi d'observer que les différentes dimensions du spectre ont chacune des temporalités propres : les horloges économiques, sociales et territoriales ne sont pas les mêmes.

Les acteurs concernés et impliqués dans les restructurations

Aux différentes phases, différents acteurs vont être plus ou moins impliqués dans le changement : les directions d'entreprises (à différents niveaux, du « global » au « local » : direction de groupe monde – Europe - France, direction de branche, direction d'entreprise, direction d'établissement) ; et leurs consultants ; les salariés ; les institutions représentatives du personnel et leurs experts, les syndicats (avec là aussi, différents niveaux d'intervention et de responsabilités, l'établissement, l'entreprise, le groupe, la branche, la fédération, l'union locale, la confédération) et leurs experts ; les collectivi-

tés territoriales, et en particulier les élus ; les représentants de l'Etat (avec là encore, différents niveaux d'intervention et de responsabilités : l'administration centrale, les directions régionales, les directions départementales, les préfectures ; mais aussi différents domaines d'intervention : finances, industrie, emploi, santé, défense, environnement, équipement, …).

Si l'on reprend l'analyse de l'état de la situation qui a été dressé à l'aune de ces questionnements, plusieurs conclusions générales – non exhaustives – s'imposent. Tout d'abord, il n'y a véritablement de jeu collectif d'acteurs qu'au moment de la phase de mise en œuvre de la décision : avant, c'est l'exclusive de la direction (et les niveaux décentralisés de direction ne sont bien souvent impliqués qu'à la phase de définition des modalités de la décision). De ce fait, les jeux d'acteurs collectifs se concentrent sur ce moment-là. Dès lors, il est généralement très difficile pour un acteur absent de ce cercle restreint de décision, de disposer des éléments permettant d'accéder à une compréhension des phases antérieures, dans leurs dimensions économiques, sociales et territoriales. Et, même si l'on peut émettre l'hypothèse que les dimensions sociales et territoriales sont présentes dans les phases préalables à la mise en œuvre, la dominante avant la phase de mise en œuvre est la dimension économique (avec ses déclinaisons, logique financière, logique industrielle et logique commerciale) ; et les dominantes lors de la phase de mise en œuvre sont les dimensions sociales et territoriales. Enfin, la phase d'évaluation est la grande absente, sur l'ensemble des dimensions du spectre (registre économique, registre social, un peu moins sur le registre territorial).

Dans le cadre d'une intervention d'un acteur au cours du processus, cette grille de lecture peut permettre de se demander où en est le processus, ce qui s'est joué dans quelles dimensions et avec quels acteurs dans les phases précédentes. Cette grille de lecture peut alors être considérée comme un outil de diagnostic précédent l'intervention, à toutes fins que chacun des acteurs soit en mesure d'identifier ses marges de manœuvre sur chacun des registres, et le champ des coopérations possibles.

II. – Partager des diagnostics et évaluer a posteriori

S'agissant donc d'identifier des modalités de constitution d'un « acteur collectif » dans le pilotage des restructurations, un premier élément apparaît : en amont et face à une décision de restructuration, les différents acteurs sont placés en situation d'asymétrie d'informations voire de compétences et la nouvelle est vécue par les salariés, par les représentants du personnel et le cas échéant, par les élus locaux, comme l'annonce d'une prochaine mort sociale et parfois territoriale. Cette situation, provoquant parfois des réactions violentes, est en partie liée au fait que les éléments du diagnostic ayant présidé à la décision de restructuration sont partiellement dévoilés (en ce sens, les argumentaires de plans sociaux sont pauvres) ; et que, à ce moment-là du déroulement du processus, aucun avenir n'est généralement esquissé pour les individus ni pour les ter-

ritoires concernés (cette question est traitée ultérieurement dans le processus, le moment de l'annonce étant centré sur les causes économiques). Ces défaillances renvoient d'une façon générale à l'idée que confrontés à une restructuration, les acteurs doivent pouvoir disposer d'une faculté commune d'analyse et d'observation : il faut que chaque acteur, pour justement être en position d'acteur, soit en mesure de comprendre ce qui se passe, partage la même faculté de connaissance que les autres. De même, il faut que chaque acteur puisse accéder à la compréhension des logiques des autres. C'est en ce sens que l'idée d'un développement de pratiques de « mise en débat des diagnostics » a émergé des travaux de la mission « Aubert ».

En outre, en aval des processus de restructuration, la phase d'évaluation est généralement absente, ne permettant pas par exemple d'en évaluer précisément les conséquences humaines, professionnelles, et territoriales.

Autrement dit, un des axes de travail qui s'esquisse ici consiste à promouvoir des dispositifs de connaissance et de compréhension partagée des restructurations, de leur amont (les critères de la prise de décision et les voies possibles de valorisation des ressources) à leur aval (les conséquences des décisions prises).

Mettre en débat les diagnostics

En partant de la position générique énoncée plus haut de permettre aux parties prenantes des restructurations d'en être acteurs, il s'agit en premier lieu de nommer les contraintes et les zones d'incertitude, pour pouvoir travailler les marges de manœuvre. Pour cela, une des voies consiste à organiser la prise de parole : celle de l'ensemble des salariés et celle des représentants du personnel (syndiqués ou non). Comme Y.-F. Livian et C. Baret (2002) l'envisagent pour l'interrogation des ratios de productivité, il s'agirait là d'organiser à la fois une mise en débat interne des ratios d'évaluation du facteur travail et de performance, voire une mise en dialogue social.

Une telle posture suppose de considérer que les contraintes ne sont pas qu'externes, qu'il est aussi possible de construire. Il s'agit ainsi de se demander en quoi et comment une décision de restructuration peut être un objet d'échanges entre les différents acteurs, amenant à un diagnostic partagé, chacun conservant ses opinions.

Dans le cadre de la fermeture de la centrale nucléaire Superphénix (J.-P. Aubert *et alii*, 2001), un temps de diagnostic a été réservé, partagé avec les acteurs locaux, et a permis de mettre en évidence que la centrale n'était pas le seul atout du territoire, et que d'autres atouts étaient souvent localement méconnus. Cette démarche a permis de trouver un langage commun avec les acteurs locaux. Par ailleurs, à l'échelle des acteurs locaux, ces référents permettent de comparer leur situation avec celle d'autres territoires et les encouragent à tirer profit des expériences comparables ou proches.

Deux enseignements peuvent être tirés de cette expérience. Le premier enseignement est de considérer que tout effort d'anticipation passe d'abord par un travail de recueil spécifique des données locales. Trop souvent, les opérateurs publics ou privés ne disposent pas de ce minimum d'informations. Si l'on attend des acteurs qu'ils soient

davantage en capacité d'anticiper, il est indispensable de les outiller, même si ces instruments sont encore imparfaits. La seconde leçon de l'expérience est que la dynamique de partage de l'information est un important vecteur pour développer les facultés d'anticipation des acteurs. Le diagnostic s'enrichit progressivement des apports des différents partenaires pour devenir un exercice d'anticipation partagé qui permet de définir des actions dans la durée. Les acteurs du territoire doivent s'emparer des outils d'anticipation et par là même, les rendre plus pertinents et adaptés à l'action locale.

En tout cas, il apparaît bien comme le souligne F. Ginsbourger (2001), qu'il s'agit de rétablir un équilibre dans l'information des différents acteurs concernés par les restructurations de compétitivité : « deux voies de solution, non exclusives l'une de l'autre, s'offrent alors : celle qui s'inscrit dans une optique de dévoilement des projets, ce qui suppose que ceux-ci aient été prévus, et donc qu'ils aient été prévisibles, mais dissimulés aux yeux de ceux qui en subiront les effets ; or la prévision (qui suppose un avenir connaissable), de même que la prévention (qui suppose un risque avéré) ne peuvent plus, ou seulement partiellement, répondre aux inquiétudes nées de l'incertitude liée aux nouvelles formes de restructurations ; si des exemples montrent que des décisions de réorganisation ont été prises longtemps à l'avance et dissimulées, on constate aussi de nombreux cas dans lesquels le retournement de conjoncture ou de stratégie est brutal et non prévu ; et celle qui s'inscrit dans une optique d'anticipation de toutes les occurrences susceptibles de survenir, et qui conduit à rechercher des dispositions susceptibles de permettre aux différents acteurs concernés d'intervenir sur le cours des processus de valorisation/dévalorisation dont les nouvelles formes de restructurations sont un aboutissement. »

En ce sens, il s'agit de créer les conditions d'une analyse critique des choix de gestion opérés par les dirigeants. A. de Brouard (2001) le souligne, « cette capacité de jugement critique existe au sein de l'entreprise, il faut d'abord la reconnaître (…) ; on nous dit suffisamment que l'entreprise est un corps vivant or dans un corps vivant il y a un équilibre entre des forces contraires (c'est de la biologie …) ; les décideurs admettent bien l'existence de contraintes extérieures (la concurrence, les brevets, etc.), pourquoi n'admettent-ils pas sur le fond cette contrainte interne ou du moins, pourquoi ne l'acceptent-ils que pour discuter des conséquences de leurs choix de gestion ? »

Dans ce travail, on peut considérer que personne n'a de levier unique mais chacun doit y avoir une place. Dans une situation d'interdépendance, plusieurs acteurs doivent coopérer, soit répondre à des engagements mutuels. C'est sur cette condition que peuvent se fonder des démarches de diagnostic partagé, permettant le cas échéant d'identifier des ressorts de changement « par le haut ».

Evaluer a posteriori

Une des observations largement partagée par l'ensemble des analyses des processus de restructuration est l'absence actuelle d'évaluation, qui renvoie plus fondamentalement aux modalités de prise de décision en matière de restructuration des sphères de décision

de l'entreprise et à l'absence de véritable débat sur ces questions. Comme le soulignent L. Mallet *et alii* (1997), « cette confrontation, entre des prévisions argumentées et des réalisations effectives serait d'autant plus intéressante que dans quelque cas, les positions de la direction et des experts du comité d'entreprise s'opposent en matière de prévisions économiques, permettant d'ailleurs à ces derniers de conclure à un plan social injustifié, prématuré ou d'une trop grande ampleur ».

Les déficits actuels de l'évaluation des restructurations portent tout à la fois sur l'effectivité et l'efficacité des mesures d'accompagnement social ; et sur les effets des restructurations sur le fonctionnement et la performance des organisations.

Il n'existe pas de sources de données permettant d'évaluer précisément quelles sont les mesures d'accompagnement mises en œuvre lors de plans sociaux, et a fortiori, lors de réductions intentionnelles d'effectifs hors plan social ; il n'existe par exemple pas de suivi permettant de s'assurer que les mesures du plan social ont de fait été mises en œuvre. D'une façon générale, il n'existe pas de dispositif permettant d'évaluer de façon quantifiée l'efficacité des mesures de reclassements mises en œuvre (par exemple, taux de personnes retrouvant un CDI ou un CDD dans les x mois suivant leur licenciement pour motif économique), ni de porter une appréciation sur les conditions de cette efficacité. Il y a donc en particulier un déficit d'appréhension des conditions, des modalités et des retombées des processus de reclassement des salariés concernés par exemple par un licenciement pour motif économique. Dans le cas des plans sociaux de 1993 et de 1995 ayant mené à la fermeture de l'usine Chausson à Creil dont le médiateur a été J.-P. Aubert, une telle analyse a posteriori, en l'occurrence comparative, a été menée (F. Bruggeman, 2000). Il en ressort que les salariés licenciés lors du plan de 1993, dont les mesures d'accompagnement étaient réduites (il s'agit d'un « plan social qui organise les départs, et non la reconversion » : ce sont par exemple les mesures d'âges et les « chèques valise » qui sont privilégiés au détriment d'objectifs de reclassement des salariés), ont connu de grandes difficultés de reclassement (certains seront ultérieurement intégrés dans les mesures du plan social suivant), même si justement, en l'absence de bilan, il n'est pas possible d'en fournir une mesure chiffrée. Lors de la mise en œuvre du plan social de 1995, c'est une « architecture d'ensemble » qui a été conçue, « instituant la reconversion comme objectif premier » et se dotant d'une commission de suivi, permettant notamment d'établir des bilans réguliers des reclassements réalisés. Les résultats quantitatifs du plan ont été « à la hauteur des innovations engagées » : 93% des salariés qui cherchaient un emploi en ont trouvé un, sous CDI. Les auteurs de ce bilan (F. Bruggeman *et alii*, 2000) précisent néanmoins, à partir de l'analyse d'entretiens menés avec les salariés concernés, que l'efficacité du plan social de 1995 en termes de reclassements n'a pas été perçue comme telle par les salariés concernés qui ont renvoyé une image d'absence d'aide dans le reclassement. L'analyse a posteriori de ces deux plans sociaux permet alors de tirer des enseignements plus généraux en termes de « qualité » d'un plan social et permet avant tout aux différents acteurs impliqués d'évaluer l'efficacité des dispositifs conçus et mis en œuvre.

Concernant l'évaluation des effets des plans sociaux sur le fonctionnement et sur les critères de performance des entreprises, elle a donné lieu à des recherches empiriques, mais elle n'est généralement pas instruite par les entreprises qui mettent en œuvre des restructurations. Ainsi, il n'existe pas dans les entreprises, d'analyse a posteriori des effets du plan social sur la performance de l'entreprise, permettant d'affirmer par exemple, si les objectifs recherchés – en termes de compétitivité, par exemple – ont de fait été atteints. L. Mallet *et alli* (1997) le constatent dans le cas des plans sociaux : « évidemment, la majorité des entreprises déclare que les résultats ont été améliorés et impute ces améliorations à l'économie de masse salariale, au départ des salariés de faible compétence et productivité, à la prise de conscience des défis économiques par les salariés survivants. Mais l'information n'a pu être recueillie de façon chiffrée. La moitié des entreprises n'a pas pu ou pas voulu répondre. L'information demeure très vague. Ni les responsables d'entreprises, ni les organisations syndicales, ni les pouvoirs publics ne fournissent de réponse précise (…) Deux explications peuvent être avancées. D'une part, il est difficile d'isoler l'effet propre des licenciements dans un ensemble de mesures financières, techniques, organisationnelles. (…) D'autre part, dans la plupart des cas, les attendus du plan social sont formulés par l'entreprise de façon trop imprécise pour donner lieu ultérieurement à une évaluation. ».

A contrario, les études menées sur ce sujet nuancent fortement le caractère performant des plans de réduction des effectifs. Plusieurs constats viennent interroger le fait que l'amélioration des résultats de l'entreprise soit bien au rendez-vous à l'issue de décisions de restructuration (d'après Y. Moulin, 2001) : les études menées aux Etats-Unis et en France semblent montrer que la réduction des effectifs n'est pas suivie des effets attendus aussi bien en terme de performance économique et financière, de performance boursière, que d'effets organisationnels. Par exemple, une étude effectuée par Wyatt aux Etats-Unis a mis en évidence que 89% des firmes avaient eu pour but de diminuer les dépenses, mais seulement 46% y étaient parvenues. Par ailleurs, 44% voulaient améliorer la qualité et seulement 9% ont atteint cet objectif. De leur côté, et à partir d'une méta-analyse de la littérature académique française et étrangère sur le lien entre suppression d'emploi et valeur boursière, J. Allouche, P. Laroche et F. Noël (2003) en concluent que « l'annonce de suppressions d'emplois ne contribue pas, tant s'en faut, à la hausse du cours boursier autour de la période d'annonce. La tendance la plus lourde et la plus significative est celle d'une altération du cours boursier pour les entreprises concernées ».

Ces différentes observations soulèvent plusieurs enjeux en matière de système intégré d'observation, d'information et de veille permettant d'affiner la connaissance sur les pratiques de gestion des effectifs, sur les pratiques de restructurations, sur leurs modalités d'accompagnement et sur leurs effets. On pense en particulier à plusieurs axes d'enrichissement possibles : le suivi des pratiques de gestion des effectifs dans les entreprises et des choix opérés en matière d'accompagnement des restructurations ou des changements dans l'emploi ; le suivi de la mise en œuvre des plans sociaux ; le suivi des

salariés licenciés et de leurs trajectoires ; l'évaluation des effets des plans sociaux, pour l'entreprise, pour les salariés, pour les bassins d'emplois.

Comme cela a été évoqué plus haut, et réaffirmé par F. Aggeri et F. Pallez (2002), une telle évaluation est d'une certaine façon « impossible mais nécessaire ». On peut en effet considérer qu'il faut évaluer, car toute décision doit être appréciée, ne serait-ce que parce que sa mise en œuvre peut révéler des effets induits inattendus, voire pervers ; et qu'il faut évaluer, car en l'absence d'évaluation a posteriori des décisions et des mesures prises, aucun apprentissage des situations n'est possible.

Pour reprendre la grille de lecture proposée en fin de première partie, la phase d'évaluation – avec toutes ses difficultés – doit être une composante à part entière du processus d'accompagnement des changements : son absence étouffe dans l'œuf toute possibilité même d'apprentissage. Il s'agit en ce sens de permettre à chaque acteur une « redescente » en aval du processus. Dans le même esprit que pour les autres phases, cette opération doit impliquer plusieurs acteurs et permettre une mise en débat.

III. – Associer dans le pilotage : négociation et suivi

Face à la diversité des situations de restructurations, de leurs motifs, de leurs formes et de leurs implications ; et compte tenu des déficits de régulation sociale des restructurations, il apparaît aujourd'hui primordial de rendre possibles l'association des salariés et de leurs représentants dans le pilotage des restructurations, ce qui appelle tout à la fois à des processus de négociation des termes du changement et à des dispositifs de suivi paritaire de ses mesures d'accompagnement.

Cette position a été affirmée à plusieurs reprises par la commission européenne et par des groupes d'experts européens. En premier lieu, la directive 98/59/CE du conseil de l'Union Européenne du 20 juillet 1998 dispose que « lorsqu'un employeur envisage d'effectuer des licenciements collectifs, il est tenu de procéder en temps utile, à des consultations avec les représentants des travailleurs, en vue d'aboutir à un accord ». En second lieu, un rapport d'experts européens sur les « mutations industrielles » (1998) a insisté sur la nécessité d'améliorer le dialogue social en la matière : « l'enjeu pour I 'Europe d'aujourd'hui est de développer des politiques de qualité, permettant d'anticiper les changements, de développer la capacité d'adaptation et d'insertion professionnelle des travailleurs, et de les impliquer dans la vie de leur entreprise par un partenariat social actif. Cela pourra être réalisé grâce à la définition d'une approche positive et proactive du changement, par une promotion de l'information des entreprises et des travailleurs, et par une prise en compte des conséquences sociales et sur l'emploi de l'intégration économique (fusions, rachats, etc.). En particulier, comme le souligne l'Agenda social adopté au Conseil européen de Nice, le dialogue social et la concertation doivent créer les conditions d'une participation des salariés au changement, grâce à une anticipation des évolutions dans les entreprises, les secteurs industriels et les territoires ».

En France, ce n'est que depuis la loi Fillon de janvier 2003 que la notion de négociation lors de plans sociaux (en l'occurrence « d'accords de méthode ») commence à s'introduire dans le droit du travail. Avant cette loi et selon l'étude menée en 2002 par B. Brunhes Consultants (sous la dir. de Y. Chassard, 2002), « la loi française [au même titre que les lois britanniques, belges et suédoises] n'est pas axée sur la recherche d'un accord entre les représentants de l'employeur et des salariés ». A contrario, « dans trois pays, la procédure doit obligatoirement aboutir à un accord entre partenaires sociaux : l'Allemagne, l'Espagne et l'Italie » ; par ailleurs, dans le cas de la Suède, « on parvient généralement à un accord : c'est la tradition et le résultat de l'anticipation concertée, laquelle rassemble toutes les parties prenantes ». Ces différences d'intégration de la négociation dans le processus de restructuration renvoient ainsi essentiellement aux caractéristiques nationales des systèmes de relations professionnelles et peut être interprété, dans le cas français, à l'aune du caractère conflictuel des relations sociales au niveau des entreprises.

Négocier les termes du changement

Pour permettre aux différentes « parties prenantes » des restructurations d'accéder à un rôle d'acteur et pour tendre vers la construction « d'acteurs collectifs », une des voies consiste à promouvoir des processus de négociation dans le déroulement des restructurations, portant sur les modalités d'accompagnement des restructurations.

La pratique actuelle en matière de définition des modalités d'accompagnement des restructurations renvoie plus généralement à un mécanisme de « surenchère indemnitaire » qu'à une recherche de solutions d'emploi pour les salariés concernés. D'un côté, les organisations syndicales développent naturellement, dans un premier temps, une opposition formelle au principe de la restructuration et en particulier du plan social : le débat sur la justification, les expertises, la mobilisation de l'opinion interne et externe. Puis, le fait étant accepté (par nécessité, par fatalité ou par rapport de force), la discussion sur le contenu porte, le plus souvent, davantage sur les indemnités que sur la réalité des moyens d'accompagnement des personnes. De leur côté, les directions – pour des raisons de fonctionnement et de logique budgétaire – acceptent de simuler et de négocier des coûts (d'autant plus qu'ils sont provisionnés, du point de vue comptable, sur une année), mais ne souhaitent pas s'engager sur des résultats en termes de reclassement par exemple, même si au final les coûts seraient peut être moins importants que ceux estimés ex ante.

Un autre type de pratiques consiste, de la part des entreprises, à éviter le strict plan social (ou aujourd'hui, plan de sauvegarde de l'emploi), en recourrant notamment à des pratiques de transactions individuelles ou de « petits paquets ». De fait, et y inclus les PME, le plan social ne concerne que 18% environ des licenciements pour motif économique. Dans ces cas, il n'y a pas de processus de consultation, et le dialogue social y est a fortiori totalement absent.

Ce type de pratiques est néanmoins aujourd'hui supplanté dans certains cas par la négociation « d'accords de méthode », en amont des procédures de plan de sauvegarde de l'emploi, auxquels la loi Fillon de janvier 2003 invite.

Pourtant, la loi de 1993 en France relative aux plans sociaux et la directive européenne du 20 juillet 1998 laissaient déjà une large place à la négociation. Ce constat interpelle la capacité des acteurs du système français de relations professionnelles à négocier sur la question de l'emploi dans les entreprises. Pour T. Colin (2001), « La négociation sur l'emploi est essentiellement une négociation défensive, la gestion des sureffectifs y tenant un rôle croissant. (…) Le thème de l'emploi dans le système de relations professionnelles français recoupe donc largement celui de la gestion des sureffectifs, les accords de gestion prévisionnelle des emplois (GPE) étant plutôt marginaux (…) Ce paradoxe apparent entre la croissance en volume de la négociation sur l'emploi et son caractère peu stratégique et défensif s'explique par le découplage entre l'économique (la décision de licencier) et le social (l'accompagnement du licenciement). Loin d'un développement de la négociation sur l'emploi qui reste une prérogative de l'employeur, c'est à une croissance de la négociation sur l'accompagnement des licenciements que l'on assiste. »

En outre, on constate que si la négociation est prônée et souhaitable, sa mise en œuvre relève à chaque fois d'un processus complexe de jeux d'acteurs. Les exemples analysés par F. Bruggeman M. Lapôtre, D. Paucard et P. Thobois (2002) témoignent d'expériences où des pratiques de négociation ont fait évoluer – avec des résultats variables – les modalités et le contenu de plans sociaux. Mais, les représentants du personnel ne sortent pas nécessairement gagnants de leur implication dans la négociation : ils peuvent même en être fragilisés ; en tout cas, cela les met à rude épreuve, tant personnelle que collective. D'un autre côté, ces accords peuvent aussi être fragiles pour l'entreprise : ils comportent une part non négligeable d'insécurité juridique. Pour F. Bruggeman *et alii* (2002), « aboutir à un plan de reclassement (négocié) et le conduire avec succès à son terme est un processus d'une extrême fragilité, sujet à toutes sortes d'aléas contextuels ou circonstanciels. Ceux qui s'engagent dans un tel processus rencontrent un continuum de difficultés qui toutes, ou presque, peuvent avoir raison d'un projet dont la simple émergence n'est nullement courante. Les questions de l'adhésion des salariés (et donc de leur information), de la cohésion des collectifs élus et de l'émergence de leaders en mesure de porter un projet aussi complexe que la promotion opérationnelle de logiques d'emploi en situation de crise constituent un premier ensemble de difficultés. L'appétence et la volonté des centres de décisions à mener de véritables opérations de reconversion dans des institutions pour qui la réussite de ces dernières ne constitue pas des objectifs sur lesquels les dirigeants seront jugés, en constituent un second. Enfin, les difficultés concrètes liées au déroulement des opérations, l'isolement des acteurs de terrain face à ces difficultés, l'absence de capitalisation, de mise à disposition de savoirs et savoir-faire et de connaissance des résultats accessibles en constituent le troisième. »

Dans le cas de la négociation d'un accord de méthode d'une entreprise de confection ayant donné lieu à l'intervention d'un médiateur (Développement et Emploi, 2003), l'accord a finalement porté sur les points suivants : la réduction du nombre des

licenciements envisagés, la mise en œuvre d'un plan de sauvegarde de l'emploi à objectifs de résultats (une volonté de reclasser tous les salariés), l'engagement de la direction sur des investissements dans l'unité industrielle sur 4 ans, la mise en place d'un dispositif de Validation des Acquis de l'Expérience, et la mise en place d'un système d'évaluation continue.

Compte tenu de ce qui a été évoqué précédemment, deux objets de négociation semblent incontournables : la négociation sur l'organisation de l'entreprise, et la négociation sur l'organisation des mobilités professionnelles et les pratiques de gestion de l'emploi. Au-delà, se pose la question des modalités de dialogue social « en continu » sur les pratiques de gestion de l'emploi.

Considérant de négocier sur l'organisation de l'entreprise, il s'agirait de pouvoir discuter à la fois des critères de la prise de décision amenant à une restructuration, mais aussi des mesures d'emploi que ces choix peuvent engendrer, avant même d'appréhender la question de la gestion des sureffectifs. Il y a sur ces dimensions une réticence importante des dirigeants d'entreprises, à la fois pour des raisons de secret stratégique (voire de risque de délit d'initié) et par volonté de maîtriser le processus de décision jusqu'à son annonce.

Un processus de contractualisation comme mode de gestion partagé des mutations industrielles ne peut s'entendre que si la contractualisation porte sur les objectifs des restructurations, ce qui est aujourd'hui à contre-courant des pratiques généralement développées par les différents acteurs. Néanmoins, on peut adopter une lecture des droits des comités d'entreprises où ces derniers peuvent être fortement impliqués dans les débats portant sur la stratégie de l'entreprise et être des acteurs de la négociation, tant sur l'emploi que sur les mesures d'accompagnement des restructurations (H.-J. Legrand, 2002). De fait, un certain nombre d'entreprises vont aujourd'hui plus loin dans ces droits du comité d'entreprise, à la fois en termes d'information, de consultation, et de négociation.

De tels processus de dialogue social sont nécessaires pour cheminer vers la mise en ouvre de plans de reclassement de qualité, portés par plusieurs acteurs. Mais ils ne peuvent s'entendre que dans des pratiques élargies de dialogue social, en dehors même de la période de gestion d'une restructuration : ils appellent une pratique permanente de dialogue social sur l'emploi, dans toutes ses dimensions : variations d'effectifs (à la baisse mais aussi à la hausse, avec les politiques de recrutement), formation professionnelle et pratiques de mobilités internes (professionnelles, géographiques) et externes.

Dans les entreprises qui sont arrivées à des compromis négociés, on observe une grande pratique de la discussion sociale permanente, avec son corollaire incontournable : une stratégie forte de reconnaissance du fait syndical, passant par des pratiques d'information en continu sur la stratégie et les évolutions de l'emploi, et par des actions de formation-action des représentants syndicaux. On voit ici que la capacité à négocier sur les restructurations et sur l'emploi dépend d'une pratique permanente de dialogue social. En particulier, on peut estimer que la capacité à construire des anticipations sur

l'avenir ne peut se développer qu'à condition de disposer en permanence des informations nécessaires : les différents acteurs pourront difficilement entrer dans une démarche de diagnostic partagé s'ils n'ont pu identifier des signaux précurseurs ou si c'est un « scoop » complet ; ils risquent même d'avoir une réaction de négation a priori de l'enjeu de la restructuration. Le diagnostic partagé d'une restructuration renforce donc la nécessité d'un diagnostic partagé permanent de la situation économique et sociale, et de la stratégie de l'entreprise.

Ces pratiques de dialogue social sur l'emploi doivent être ainsi entendues dans l'ensemble de leurs dimensions, y compris la formation professionnelle ou la gestion des mobilités, par exemple. Il peut aussi s'agir comme y invitent F. Cochet et P. Gervais (2001), d'introduire à nouveau la question de la flexibilité dans le champ du dialogue social, afin par exemple, de « poser des limites à la précarité » : « tout indique que des conditions favorables sont en train d'être réunies pour que la précarité devienne un véritable enjeu des relations sociales. Il ne s'agit probablement pas de vouloir faire disparaître toutes les formes de travail flexible, mais de faire valoir les inconvénients d'une précarité excessive, non seulement pour la société en général, mais aussi pour nombre d'entreprises. Les partenaires sociaux pourront alors chercher au cas par cas les chemins de la création d'emplois stables, ce qui ne signifie pas forcément rigides, avec de vraies perspectives de sécurité personnelle pour ceux qui aspirent à les occuper ». Ces domaines de négociation ne peuvent être déconnectés de celles portant sur le temps de travail et d'une façon générale, sur l'organisation du travail.

Suivi paritaire du déroulement des restructurations

Néanmoins, si l'accord est nécessaire pour construire les bases d'un accompagnement collectif des conséquences économiques, sociales et territoriales des restructurations, il ne suffit pas. En effet, une fois le cas échéant, l'accord signé, tout commence : il faut mettre en œuvre, accompagner les salariés concernés, rechercher les ressorts d'un développement territorial, par exemple. Ainsi, une des leçons essentielles de l'analyse de cas de plans sociaux ayant donné lieu à un accord (F. Bruggeman *et alii*, 2002), est qu'il ne suffit pas d'être parvenu à élaborer un plan social prévoyant des dispositifs favorables aux reclassements pour que les résultats suivent nécessairement, ni même que les dispositifs en question fonctionnent comme convenu. S'il forme bien un document d'une importance juridique particulière, il n'a qu'une influence relative sur la réalité du déroulement des opérations dont le succès n'est pas automatiquement dépendant de la qualité formelle du document. Ces éléments amènent à s'interroger sur les conditions d'une meilleure efficacité dans la mise en œuvre des plans sociaux.

Ainsi, F. Bruggeman *et alii* (2002) ont identifié certains facteurs qui vont avoir une influence sur la qualité de la mise en œuvre de plans sociaux tels que : l'existence d'une commission de suivi paritaire ; le temps imparti à l'application du plan et aux salariés en vue du reclassement ; l'existence de ressources techniques au service du projet (par exemple, prestation professionnelle d'un cabinet de reclassement définie dans un cahier

des charges, le cas échéant assortie d'une obligation de moyens, voire de résultats) ; la définition précise des objectifs recherchés par le plan (définition des offres valables d'emploi proposées aux salariés concernés, définition des mesures de réindustrialisation, par exemple).

En tout cas, la gestion concertée des mutations économiques appelle non seulement l'initiation d'un dialogue social ayant pour objectif l'obtention d'un accord, mais en outre l'implication conjointe des différents acteurs dans le pilotage et le suivi des plans éventuellement mis en œuvre (plans sociaux, mais aussi plans de mobilité ; plans de réindustrialisation, le cas échéant).

CONCLUSION

Les éléments proposés dans ce texte permettent d'esquisser ce que pourrait être un pilotage « innovant » des restructurations, en ce sens où il reposerait sur un processus qui maillerait des phases de diagnostic partagé, de négociation sur l'organisation de l'entreprise et sur ses pratiques de gestion de l'emploi, de suivi paritaire des mesures d'accompagnement (reclassement et reconversion) et des démarches d'évaluation des effets des restructurations, en termes économiques, sociaux et territoriaux. Un tel processus renvoie à un renouveau des dynamiques relationnelles entre les firmes et les parties prenantes (M. Capron et F. Quairel, 2002) dans la gestion des mutations économiques, en énonçant la nécessité d'un partage de l'information économique et sociale en amont et en aval des restructurations ; de la recherche d'un compromis dans la définition des modalités de gestion des conséquences sociales et territoriales des décisions prises ; et du pilotage collectif des restructurations. De même, ils renvoient d'une façon générale à un des champs d'expression possible de la « responsabilité sociale de l'entreprise » (M. Joras, J. Igalens, F. Mancy, 2002), voire de la « responsabilité globale de l'entreprise » (R. Perez, 2002) concernant l'accompagnement des changements, en en coordonnant les dimensions économiques, sociales et territoriales.

A l'issue de cette présentation, il semble néanmoins légitime de se demander pourquoi l'entreprise aurait-elle des responsabilités particulières en matière de dialogue social sur les restructurations ; en matière d'accompagnement des mobilités de ses salariés ; et de la même façon, en matière de développement des capacités d'un territoire et d'accompagnement de sa reconversion ? On peut considérer que cette responsabilité se fonde a minima, sur le fait de considérer que cette responsabilité sociale et territoriale doit être assortie de la responsabilité des autres acteurs ; sur le fait que cette responsabilité sociale et territoriale est aujourd'hui une pratique ; et sur le fait que l'entreprise n'est pas un objet désincarné : elle tire ses ressources de son rapport avec l'extérieur, notamment en mobilisant un capital humain et un capital territorial ; en conséquence, elle crée des effets d'externalités dont elle doit assumer la responsabilité.

En outre, les dirigeants d'entreprise ont peut-être aujourd'hui des intérêts nouveaux – ou plus pressants qu'hier – à initier de telles démarches de pilotage concerté des restructurations : la perspective du « *papy-boom* » va appeler une nouvelle capacité à attirer des compétences, et les promesses non pas d'emploi à vie mais de maintien de l'employabilité et de qualité du dialogue social pourront constituer des atouts sur un marché du travail constitué de poches de pénuries de main-d'œuvre. Mais au-delà, c'est aussi les salariés présents qu'elle peut à nouveau séduire, en assurant a priori à chacun que quels que soient les choix stratégiques opérés, ils seront explicités et mis en débat, ils donneront lieu à la mise en œuvre de dispositifs négociés d'accompagnement, assortis de la définition d'objectifs en termes de reclassement et/ou de reconversion.

BIBLIOGRAPHIE

Aggeri F. et Pallez F. (2002), « Les nouvelles figures de l'Etat dans les mutations industrielles », *Cahier de Recherche du Centre de Gestion Scientifique*, n°20, juin.

Allouche J., Laroche P., Noël F. (2003), « Suppression d'emplois et performances de l'entreprise : une méta analyse de la littérature », Journée d'études de l'IAE de Paris, *Les restructurations : volonté ou fatalité ?*, 27 février.

Aubert J.-P. (2002), Mutations industrielles, mode d'emploi, Note de synthèse du rapport Premier Ministre sur les mutations industrielles.

Aubert J.-P., Bruggeman F., Masséra B. (2001), « La saga Chausson ou la réinvention de la fermeture d'une usine », Séminaire de l'Ecole du Paris du 6 avril 2001.

Aubert J.-P., Chemin J.-F., Gallen J.-P., Peyronnet F. (2001), « La fermeture de Superphénix », séminaire de l'Ecole de Paris du 20 septembre 2001.

Beaujolin R. (1999), *Les vertiges de l'emploi, l'entreprise face aux réductions d'effectifs*, Paris, Grasset/Le Monde.

Beaujolin-Bellet R. (2003), « Les acteurs face aux restructurations : de l'incertitude à l'anticipation », Journée d'études de l'IAE de Paris, *Les restructurations : volonté ou fatalité ?*, 27 février.

De Brouard A. (2002), Note sur les mutations industrielles, Mission Aubert.

Bowman E. H. et Singh H. (1993), "Corporate Restructuring : Reconfiguring The Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, Special Issue, pp. 5-14.

Boyer T. (2002), « Marchés financiers et illégitimités de la convention financière », Documents d'études de la DARES, juin.

Brabet J., Palpacuer F., Perez R., Seignour A. (2003), « Management de la compétitivité et emploi, problématiques et témoignages », Journée d'études de l'IAE de Paris, *Les restructurations : volonté ou fatalité ?*, 27 février.

Bruggeman F. (Dir.) (2000), « Une analyse pluridisciplinaire des plans sociaux ayant accompagné la fermeture de Chausson-Creil », Rapport du CEDISE pour la DARES, ministère de l'Emploi et le Ministère de l'Industrie.

Bruggeman F., Lapôtre M., Paucard D., Thobois P. (2002), « Plans sociaux : conception, suivi, évaluation » », Rapport d'étude pour la DARES.

Campinos-Dubernet M., Louis B., Redor D. (2002), Restructurations, nouvelles donnes », Rapport d'études du GIP Mutations des Industries et des Services pour le secrétariat d'Etat à l'Industrie, avril.

Capron M., Quairel F. (2002), « Les dynamiques relationnelles entre les firmes et les parties prenantes », CREFIGE Paris 9 Dauphine et ERGO Paris 8, rapport pour le Commissariat général du Plan.

Chassard Y. (sous la dir. de), Bedok D., Louis B., Tessier M. (2002), « Licenciements collectifs pour motif économique : comment font nos partenaires ? », Premières Synthèses, DARES, Ministère de l'emploi, n°35.3, août.

Cochet F. et Gervais P. (2001), *La révolution de l'emploi, les nouveaux enjeux de la négociation sociale dans l'entreprise*, Paris, Les éditions de l'Atelier.

Colin T. (2001), « Est-il possible de négocier l'emploi dans l'entreprise ? », in Schmidt G. (coord.), *La gestion des sureffectifs*, Paris, Economica.

Commission Européenne (1998), « *Gérer le changement* », Rapport final du groupe d'experts de haut niveau sur les implications économiques et sociales des mutations industrielles.

Développement et Emploi (2003), « ECCE : accord de méthode et médiation pour gérer une restructuration industrielle lourde », *Chronique*, n°24, mars.

Ginsbourger F. (2001), Projets, traducteurs, traductions, Rapport d'études pour le secrétariat d'Etat à l'Industrie, septembre.

Joras M., Igalens J., Mancy F. (2002), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris, Les éditions d'Organisation, collection Personnel ANDCP.

Kaisergruber D. (dir.) (2002), « Les restructurations industrielles en France anticipation, dialogue social et conduite des projets », Rapport pour la DIRD, ministère de la Défense, mars.

Kerbourc'h, J.-Y., Willmann C., Beaujolin-Bellet R., Méda D., (2001), « Le salarié, l'entreprise, le juge et l'emploi », *Cahier Travail et Emploi*, Paris, La Documentation française.

Legrand H.-J., 2002, Pourquoi et comment améliorer les règles qui régissent la mise en cause des emplois ?, Note pour la mission « mutations industrielles ».

Lemasle T. et Tixier P.-E. (dir) (2000), *Des restructurations et des hommes*, Paris, Dunod.

Livian Y.-F. et Baret C. (2002), « Le contrôle de la productivité dans les activités de service : peut-on dépasser les outils tayloriens ? », *Travail et Emploi*, n°91, p. 71.

Mallet L., Reynes B., Teyssier F., Vicens C. (1997), « A quoi servent les plans sociaux ? », Travail et Emploi, n°72, pp. 79-99.

Moulin Y. (2001), « Contribution à la connaissance du processus de réduction des effectifs instrumentée par un plan social : une analyse empirique des mécanismes formels et informels », Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université Nancy 2.

Noël F. (2001), « La décision de suppression d'emplois : de l'analyse des déterminants à l'étude des processus de décision », Doctorat en sciences de gestion, Université de Paris I, IAE.

Perez R. (2002), « A propos de responsabilité globale en management », contribution à l'ouvrage collectif Global Responsability, coordonnée par Y. Pesqueux, version provisoire, *Les cahiers de l'ERFI*, n°23.

Riboud A. (1987), Modernisation, mode d'emploi, C. Bourgeois éditeur, 10/18

Schmidt G. (dir.) (2001), La gestion des sureffectifs, Paris, Economica.

Villeval M.-C. (dir) (1992), *Mutations industrielles et reconversion des salariés*, Paris, L'Harmattan, coll. Développement et Emploi.